

## IMPLIKASI BUDAYA PADA *CONTROL* BISNIS KELUARGA ETNIS TIONGHOA: STUDI KASUS PADA CV. K DI SAMARINDA

**Felicia Lidwina Edlim**

Jurusan Akuntansi – FBE Ubaya  
felicialidwinaedlim@hotmail.com

**Abstrak** – Sebagai salah satu etnis minoritas di Indonesia, etnis Tionghoa mampu menguasai perekonomian Indonesia. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan ini adalah nilai yang dianut oleh etnis Tionghoa, yaitu mengutamakan keluarganya. Nilai inilah yang akan terus dibawa untuk memberikan keberhasilan dalam berusaha. Sehingga tidak dipungkiri, seringkali bentuk dari usaha yang dimiliki oleh etnis Tionghoa di Indonesia berbentuk *family business*.

Metode penelitian yang digunakan adalah *basic research*, karena penelitian ini mengembangkan dan memperkaya teori sebelumnya mengenai bagaimana implikasi dari budaya etnis Tionghoa pada bisnis keluarga. Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori karena penelitian ini berusaha untuk memberikan wawasan mengenai implikasi budaya pada penerapan *control* dalam bisnis keluarga etnis Tionghoa Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman lebih dalam terkait dengan implikasi dari budaya-budaya yang dianut oleh etnis Tionghoa dalam menjalankan *control* bisnis keluarga, terutama dimana jajaran *top management*-nya merupakan anggota keluarga. Objek dari penelitian ini berupa bisnis keluarga yang berada di Samarinda, Kalimantan Timur. Dengan demikian dapat terlihat dengan jelas bagaimana implikasi dari budaya yang ada pada *control* yang diterapkan.

Kata kunci: *family business*, *Control*, etnis Tionghoa, budaya Indonesia

**Abstract** – As minorities, Chinese Indonesian dominates Indonesian economy. One of the factors affecting this is value they cherish, which is family comes first. This value will always affect their success in business. And because of this, businesses owned by Chinese Indonesians is family business.

This research uses basic research method, because this research will add more information and enrich theories regarding culture's role in Chinese Indonesians' family business. This research aimed to dig more about cultures Chinese Indonesians' have and their role in controls of their business, importantly in managing their family who sits at top management. The object of this research was a Chinese Indonesian's family business in Samarinda, East Kalimantan. So that so, culture's role in business can be unveiled.

Keywords: *family business*, *Control*, Chinese Indonesian, Indonesian Culture

## PENDAHULUAN

Masyarakat etnis Tionghoa di Indonesia terkenal dengan kemahirannya untuk menjalankan sebuah bisnis meskipun termasuk kaum minoritas, 1,2% dari

seluruh penduduk Indonesia (Sensus BPS, 2010). Menurut Faustine (2001) dalam Tsamenyi et al. (2008), bisnis keluarga di Indonesia menyumbang hampir 82% dari *Gross National Profit*. Dan sebagian besar dari bisnis keluarga yang ada di Indonesia di miliki oleh kaum minoritas yaitu etnis Tionghoa (Tsamenyi et al, 2008).

Dengan banyaknya etnis di Indonesia serta banyaknya pulau dan kota, membuat banyak peluang kerja yang muncul di daerah-daerah. Salah satunya yang menonjol saat ini adalah Kalimantan Timur. Dengan berbagai macam kesempatan kerja yang muncul di sana, membuat banyak sekali penduduk-penduduk yang tidak mendapatkan kesempatan kerja di daerah asal merantau ke sini. Menurut Ananta et al. (2015), 30,24% penduduk di Kalimantan Timur berasal dari etnis Jawa. Dengan demikian, kondisi budaya di Kalimantan Timur hampir sama dengan kondisi di Jawa, namun dengan sedikit penyesuaian dengan budaya di daerah asal.

Salah satu bisnis yang dimiliki oleh etnis Tionghoa di Indonesia adalah CV. K di Samarinda, Kalimantan Timur. Bisnis ini berdiri sejak tahun 2004 dan dipelopori oleh kakak beradik Pak W dan Pak B. Pak W memegang jabatan sebagai *owner* dan mempercayakan pengoperasian toko pada adiknya, Pak B dan istrinya. Dengan demikian mampu dipelajari bagaimana *control* yang diterapkan oleh *owner* kepada *supervisor* yang merupakan anggota keluarganya sendiri.

Salah satu keunikan dari penelitian ini adalah subjek penelitiannya, dimana dalam sebuah bisnis, jajaran *top management*-nya 100% dijabat oleh keluarga yang beretnis Tionghoa. Ditambah lagi dengan berbagai macam paduan budaya yang terdapat pada masyarakat Tionghoa di Indonesia tentu akan memberikan implikasi tersendiri pada kebijakan-kebijakan yang dijalankan pada bisnis tersebut. Dan bentuk bisnis yang merupakan CV tentu akan memberikan dinamika tersendiri dalam menjalankan dan mengembangkannya.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah untuk menjawab *mini research question* dan bertujuan untuk menunjukkan langkah-langkah yang dilakukan agar

penelitian dapat berjalan dengan baik. Sumber data diperoleh dari *interview* dengan pihak-pihak terkait seperti *owner*, *supervisor*, dan beberapa karyawan. *Interview* dilakukan secara *semi-structured interview*. Metode pengumpulan data lain adalah analisis dokumen-dokumen terkait. Selain itu, observasi juga dilakukan untuk mengetahui bagaimana kondisi dari perusahaan. Triangulasi pun dilakukan untuk membandingkan metode pengumpulan informasi sehingga dihasilkan informasi analitis untuk menjawab *research question* yang ada.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Keluarga dalam jajaran *owner & supervisor* dari CV. K merupakan etnis Tionghoa yang sangat menjunjung tinggi nilai-nilai yang terdapat di turunkan secara turun menurun, salah satunya adalah berkerja keras dan berani mengambil resiko. Budaya etnis Tionghoa dijalankan dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari keluarga ini. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai yang dianut oleh keluarga ini sebagai berikut:

1. Tanggung jawab
2. Menjalankan tradisi secara taat
3. Berkerja keras
4. Hemat terkait dengan uang
5. Mengutamakan kepercayaan dalam berelasi
6. Memandang semua orang berhak atas hak yang sama
7. Kejujuran
8. Berani mengambil resiko namun dengan pertimbangan yang hati-hati
9. Mengutamakan keluarga (*family centrism*)

Selain itu keluarga ini juga menganut agama dengan taat, dimana keluarga Pak W beragama Katolik dan keluarga Pak B beragama Kristen. Sehingga nilai-nilai yang diajarkan pada agama terkait juga berperan dalam pembentukan nilai-nilai keluarga dan pribadi masing-masing.

Dalam perjalanan hidup dari masing-masing pribadi *owner & supervisor*, mereka terpapar budaya-budaya disekitarnya. Dalam hal ini paparan dari budaya Jawa sangatlah besar dan berpengaruh banyak baik dalam kehidupan sehari-hari

maupun dalam pengambilan keputusan. Budaya Jawa dan budaya lainnya yang banyak terlihat pada diri Pak W adalah sebagai berikut:

1. Fasih berbahasa Jawa
2. Memahami karakteristik dari orang Jawa
3. Mempercayai tradisi Jawa (melakukan *selametan*)
4. Menghargai dan menciptakan kerukunan antar etnis
5. Menghormati keanekaragaman agama dan budaya

Dari nilai-nilai budaya yang dianut oleh keluarga ini, terdapat sisi positif dan sisi negatif yang berpengaruh pada budaya di perusahaan. Nilai-nilai positif dalam perusahaan terdiri dari dijalankannya tradisi, baik tradisi Tionghoa maupun tradisi yang dianut oleh karyawan, dan menghargai tradisi tersebut; memberikan dan memahami tanggung jawab yang telah diberikan; memahami karakteristik dari karyawan sehingga mampu memahami tindakan dari karyawan; memberikan hak dan kesempatan yang sama bagi karyawan; adanya pertimbangan hati-hati dalam mengambil keputusan terkait bisnis; mempercayai bahwa setiap orang berhak atas hak dan kesempatan yang sama sehingga mampu bersikap adil bagi setiap orang; nilai berkerja keras dan rajin mampu mendorong bisnis menjadi lebih maju dan menguntungkan; nilai kejujuran yang akan membuat hubungan antara karyawan dengan *owner* dan karyawan dengan *customer* menjadi lebih baik; dan adanya hubungan baik dengan karyawan maupun dengan *customer* yang didasari dengan kepercayaan membuat penilaian pribadi *owner & supervisor* menjadi lebih beralasan dan rasional.

Sedangkan nilai-nilai negatif dari budaya yang dianut dari keluarga ini tentu akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Nilai-nilai tersebut antara lain *family centrism*, dimana dengan selalu mendahulukan keluarga akan memperparah kondisi perusahaan; nilai berkerja keras dan rajin serta nilai hemat terkait dengan uang yang dilakukan secara berlebihan akan mempengaruhi perusahaan baik secara ekonomi maupun secara fisik dari anggota perusahaan; dan hubungan yang berdasarkan kepercayaan saja mampu disalahgunakan oleh pihak-pihak terkait untuk keuntungan pihak tersebut akan merugikan perusahaan secara materil.

Budaya dan nilai-nilai yang dianut oleh jajaran *owner & supervisor* ini tentunya akan saling berkaitan. Nilai hemat terkait dengan uang yang dimiliki tentu akan mendorong terjadinya kehati-hatian dalam mengambil keputusan. Adanya nilai kejujuran dan tanggung jawab membuat hubungan antara karyawan menjadi berdasarkan kepercayaan. Hubungan yang berdasarkan kepercayaan yang dianut akan mengakibatkan *owner* hanya percaya pada kalangan tertentu saja sehingga mampu mendorong terjadinya *family centrism* yang mampu berakibat buruk. Dengan memahami karakteristik dari orang Jawa dan beranggapan bahwa setiap orang memiliki hak dan kewajiban yang sama mampu mengakibatkan berjalannya tradisi Jawa dan Tionghoa dalam perusahaan, serta menghargai dan menciptakan kerukunan antar etnis, budaya, dan agama.

Dengan adanya karyawan dari berbagai etnis budaya membuat semakin beragam nilai-nilai budaya yang ada di perusahaan. Namun dikarenakan jumlah dari karyawan yang berbeda suku dan etnis budaya termasuk sedikit membuat budaya dari karyawan-karyawan tersebut kurang dominan dan tidak terasimilasi dengan budaya yang dianut oleh *owner* dan *supplier*. Yang terjadi adalah karyawan-karyawan yang berbeda etnis tersebut menyerap budaya yang dominan baik dari karyawan lainnya maupun dari *supervisor* sehingga mereka mampu berkerja dengan baik.

Budaya-budaya dan nilai-nilai yang dianut inilah yang akan berpengaruh banyak dalam cara *owner & supervisor* dalam menerapkan *control* dan bagaimana hasilnya pada CV. K. Selain itu, budaya-budaya ini akan mempermudah hubungan antar etnis, baik antar karyawan maupun dengan *customer* dan *supplier*, dan menghilangkan adanya perbedaan yang mampu menghalangi kelancaran bisnis.

*Control* yang diterapkan pada jajaran *supervisor* dari CV. K didasari oleh nilai-nilai yang dianut oleh *owner* dan keluarga. Nilai untuk selalu mendahulukan keluarga membuat kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh *owner* tidak efektif, dimana kasih sayang seorang kakak kepada adiknya akan membuat keputusan yang dibuat tidak lagi rasional. Dengan demikian kebijakan yang seharusnya mengutamakan kepentingan perusahaan menjadi mengutamakan kepentingan

anggota keluarga. Selain itu, kepercayaan yang dijadikan sebagai dasar dari seluruh *control* yang dilakukan atas jajaran *supervisor* membuat *control* tersebut tidak mampu dijadikan sebagai acuan bagaimana seharusnya tindakan yang benar dan tindakan yang salah.

Hubungan atas kepercayaan ini sebenarnya mampu membawa pengaruh baik dan buruk. Dalam CV. K, kepercayaan ini membawa pengaruh yang baik, dikarenakan pandangan dari *owner* dan jajaran *supervisor* adalah sama, untuk mensejahterakan keluarga. Dengan persamaan pandangan inilah *owner* dan jajaran *supervisor* mampu berkerja sama dan tidak memanfaatkan berbagai celah yang ada dikarenakan *control* yang diterapkan tidaklah ketat. Hampir semua informasi terkait dengan kegiatan usaha, kecuali informasi harga, diketahui oleh jajaran *supervisor*. Tentunya apabila pandangan dari *owner* dan jajaran *supervisor* tidak sama, hal ini mampu dimanfaatkan untuk hal-hal yang tidak baik. Namun tidak terjadi pada CV. K. Baik *owner* dan jajaran *supervisor* saling membantu untuk mencapai kesejahteraan bersama.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa *control* dalam jajaran *supervisor* yang merupakan anggota keluarga berbeda dengan bagaimana *control* yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan berdasarkan teori. Dalam *control* terhadap keluarga, yang dilakukan murni merupakan bagaimana *owner* memperlakukan keluarganya dan hal tersebut diterapkan ke dalam *control* yang diberikan. Hal ini membuat *control* tersebut tidak sama antar satu usaha keluarga dengan usaha keluarga lainnya.

Selain itu juga dapat dilihat melalui berbagai *control* yang diterapkan dari jajaran *supervisor* kepada karyawan tidak berdasarkan pada teori-teori yang telah dikemukakan. Hal ini disebabkan oleh latar belakang dari jajaran *supervisor* yang bukan dari ekonomi dan bisnis. Namun dengan demikian, mereka mampu menerapkan *control* dengan cukup baik dan mampu menjalankannya hingga saat ini.

Sedangkan *control* yang diterapkan pada karyawan lebih banyak berfokus pada nilai-nilai yang berhubungan dengan tanggung jawab dan kejujuran dari masing-masing pribadi. Tanggung jawab tersebut tentunya menjadi salah satu

dasar dari kepercayaan yang diberikan oleh jajaran *supervisor* kepada karyawan tersebut, dimana dalam hal ini jajaran *supervisor* menganut prinsip hubungan berdasarkan kepercayaan. Apabila mereka tidak mampu menjaga kepercayaan tersebut tentunya akan membuat kepercayaan dari *supervisor* berkurang dan membuat mereka tidak lagi dipercaya.

Selain itu, terdapat pembatasan-pembatasan yang muncul dalam kebijakan yang diterapkan kepada karyawan yang bertujuan untuk mencegah karyawan melakukan hal-hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan. Dengan adanya pembatasan ini dapat dilihat bahwa sebenarnya jajaran *supervisor* mengerti mengenai pengaturan yang seharusnya dilakukan di dalam perusahaan, tanpa harus melalui pendidikan secara formal. Sehingga dapat dikatakan bahwa meskipun latar belakang pendidikan dari jajaran *supervisor* tidaklah berasal dari ekonomi, namun mereka mampu mengkolaborasikan nilai-nilai yang dianut oleh keluarga mereka ke dalam kebijakan-kebijakan yang diterapkan ke dalam perusahaan.

Sedangkan peranan budaya yang ada dari karyawan terhadap *control* yang diterapkan pada perusahaan tidak begitu nampak. Hal ini disebabkan oleh adanya ketakutan tersendiri dari karyawan untuk mengubah *control* yang sudah ada. Budaya-budaya yang dianut oleh karyawan lebih banyak melebur dengan budaya yang dianut oleh *owner* dan *supervisor* sehingga mereka mampu berkerja dengan baik di dalam perusahaan. Hanya sedikit sekali budaya-budaya yang juga melebur pada diri *owner* maupun *supervisor* terkait dengan budaya mereka. Namun peleburan budaya itu tidak tampak dengan jelas dan tidak berpengaruh pada *control* yang diterapkan, hanya membantu *owner* dan *supervisor* agar mampu berkomunikasi dengan lebih baik dengan mereka.

Dengan adanya *supervisor* yang merupakan anggota keluarga, dalam keluarga yang beretnis Tionghoa tentu akan mempengaruhi bagaimana *control* yang akan dijalankan dalam perusahaan tersebut. Selain itu, dengan bentuk perusahaan yang berskala kecil menengah, tentu akan membuat elemen *control* yang digunakan tidak sebanyak dalam perusahaan yang berskala besar. Hal ini tentunya selaras dengan yang dikemukakan oleh Efferin & Pontjoharyo (2006)

bahwa model OCB lebih tampak pada usaha kecil menengah dibandingkan pada usaha besar, dimana dalam model OCB terdapat *control* yang lebih bersifat kepercayaan. Hal ini tampak dalam berbagai elemen OCB yang tampak pada perusahaan, antara lain pada *managerial ideology*, terdapat tiga konsep yaitu *patrimonialism*, *personalistic relations*, dan *limited/bounded trust* dimana dengan adanya ketiga konsep tersebut maka OCB akan lebih mendahulukan keluarganya dalam menduduki kepemimpinan. Hal ini selaras dan terjadi pada CV. K, dimana *owner* hanya mempercayai anggota keluarganya sendiri untuk menjadi *supervisor*.

Sedangkan dalam *financial management*, terdapat beberapa *principles* yang dianut yaitu menekan margin namun volume yang tinggi, mengontrol dengan ketat *inventory* yang ada, dan memaksimalkan modal yang diperoleh dari luar perusahaan. Hal ini terjadi pada CV. K dimana dalam menjual barang, margin dari keuntungan yang didapat kecil namun volume penjualan besar, pengontrolan atas *inventory* dilakukan dengan ketat, serta memanfaatkan pinjaman dari luar perusahaan untuk membeli aset perusahaan.

Dalam hubungan bisnis, OCB lebih memilih untuk melakukan transaksi dengan koleganya dikarenakan adanya kepercayaan yang tinggi. Hal ini selaras dengan CV. K dimana baik *owner* hanya mau melakukan transaksi dengan *supplier* yang ia kenal, serta *supervisor* hanya mau memberikan kredit penjualan pada orang-orang yang ia kenal dan percayai. Sedangkan dalam perkembangan bisnis, OCB hanya memilih untuk berkembang sesuai dengan spesialisasinya. Demikian halnya yang terjadi pada diri *owner* dimana *owner* membuka usaha baru masih didalam bidang ilmu yang ia ketahui, yaitu konstruksi bangunan.

Selain itu, selaras dengan yang ditemukan oleh Efferin & Hopper (2007) bahwa terdapat asimilasi budaya yang terjadi pada diri *owner* dan *supervisor*. Hal ini bertujuan agar mereka mampu berkomunikasi dengan baik dengan karyawan mereka, dan pada akhirnya akan mempermudah hubungan antara perusahaan dan karyawan serta perusahaan dengan *customer*.

Pada CV. K dimana jajaran *supervisor*-nya diduduki oleh anggota keluarga, dapat dilihat bahwa terdapat keengganan dari *owner* untuk memberikan sanksi kepada *supervisor* dikarenakan adanya hubungan kekeluargaan. Hal ini



selaras dengan yang dikatakan oleh Tsamenyi et al. (2008) dimana pada etnis Jawa terdapat nilai *ewuh pakewuh*, dimana senior tidak mampu memberikan hukuman kepada bawahannya yang merupakan anggota keluarga. Selain itu, hal ini juga menunjukkan bahwa sebenarnya jajaran *supervisor* memiliki beberapa nilai yang sama dengan etnis Jawa, sehingga dapat dikatakan terdapat asimilasi budaya yang tertanam pada diri jajaran *supervisor*.

Namun terdapat kelebihan dan kekurangan tersendiri dari keberadaan anggota keluarga pada jajaran *supervisor* di perusahaan. Salah satu kelebihan, selaras dengan yang dikemukakan oleh Goel et al. (2011), adalah adanya *chemistry* yang lebih baik yang disebabkan oleh adanya kesamaan pandangan dan hubungan emosional serta adanya persamaan tujuan. Dalam keluarga tentu durasi untuk mengenal masing-masing pribadi lebih lama dibandingkan dalam dunia kerja. Dengan demikian, dari awal telah terbentuk hubungan tersendiri yang pada nantinya akan berpengaruh pada bagaimana *owner* dan *supervisor* akan membawa perusahaan.

Kekurangan dari jajaran *supervisor* yang diduduki anggota keluarga, dikemukakan oleh Tsang (2002) adalah informasi yang hanya dipegang oleh orang-orang tertentu saja. Hal ini didorong oleh nilai kepercayaan yang dianut oleh masing-masing pribadi, dimana dalam usaha keluarga, mereka lebih mempercayai keluarganya sendiri untuk memegang informasi penting dibandingkan orang lainnya. Hal ini tentu dapat menjadi hal yang positif, dimana informasi yang vital bagi keberlangsungan perusahaan tidak mampu disalahgunakan oleh pihak-pihak non keluarga untuk kepentingan mereka sendiri. Namun apabila terjadi keadaan darurat dan suatu saat yang memegang informasi tidak ada, maka informasi tersebut tidak dapat dilanjutkan kepada orang lain dikarenakan keengganan tersebut.

Hal ini terjadi juga pada CV. K, dimana hanya Pak W sebagai *owner* yang memegang informasi penting dan vital terkait dengan perusahaan, seperti informasi *supplier* dan informasi harga. Apabila terjadi keadaan darurat tentu saja informasi yang dimiliki oleh Pak W tidak dimiliki oleh orang lain. Hal ini tentu nantinya akan mempengaruhi keadaan dan keberlangsungan perusahaan. Selain itu,

keenganan membagikan informasi ini terkait dengan kepercayaan yang dianut oleh keluarga ini.

Menurut Acquah (2013), pada usaha keluarga, *informal controls* lebih diterapkan dengan baik dibandingkan dengan *control* lainnya dan pada jenis usaha non-keluarga. Tentunya hal ini kembali berkaitan dengan kesamaan visi dan misi serta tujuan yang ingin dicapai. Dengan persamaan tersebut tentunya tidak diperlukan *control* yang bersifat formal, karena pandangan mengenai tujuan dari perusahaan sudah terbentuk dari awal. Demikian pula dengan CV. K, dimana *control* yang diterapkan pada jajaran *supervisor* merupakan *control* yang bersifat *informal*, salah satu contohnya adalah tidak adanya *punishment* yang diberikan apabila *supervisor* melakukan kesalahan, hanya teguran-teguran yang bersifat himbauan.

Dengan adanya nilai-nilai budaya yang dianut oleh *owner* dan *supervisor* tentu akan memberikan pengaruh tersendiri dalam *control* yang diterapkan. Selain itu, pendidikan dari jajaran *supervisor* pun berpengaruh pada *control* yang diterapkan. Dengan jajaran *supervisor* yang memiliki latar belakang pendidikan ekonomi, tentu mereka akan lebih memahami bagaimana seharusnya *control* yang dijalankan di dalam perusahaan. Dengan jajaran *supervisor* yang tidak memiliki latar belakang pendidikan ekonomi tentu akan membuat mereka kurang mampu menentukan *control* mana yang perlu dan mana yang tidak. Dengan demikian, mereka akan lebih bergantung pada pengalaman dan intuisi pribadi untuk menetapkan *control-control* yang seharusnya dilakukan. Pada akhirnya *control* yang ditetapkan ini kurang mampu dinilai secara mutlak apakah *control* tersebut sudah berjalan dengan baik atau membawa pengaruh baik bagi perusahaan.

Sedangkan pada *control* yang diterapkan pada karyawan, terdapat beberapa *formal control* yang digunakan dalam CV. K. *Formal controls* ini berupa *reward* dan *punishment* yang akan diberikan kepada karyawan. Tentu saja hal ini selaras dengan apa yang ditemukan oleh Efferin & Hopper (2007), dimana nilai-nilai yang dianut oleh jajaran *supervisor* akan berperan pada *control* yang akan diterapkan kepada karyawan.

Keberadaan budaya yang dianut oleh keluarga juga sangat berperan pada *control* yang akan diterapkan. Dengan adanya nilai-nilai tersebut, selain menjadi salah satu pertimbangan tersendiri untuk menerapkan *control*, nilai-nilai tersebut juga menjadi salah satu sarana untuk mempermudah hubungan antara *supervisor* dengan karyawan dan *customer*. Dalam CV. K peranan budaya yang ada dari karyawan terhadap *control* yang diterapkan pada perusahaan tidak begitu nampak. Hal ini disebabkan oleh adanya ketakutan tersendiri dari karyawan untuk mengubah *control* yang sudah ada. Budaya-budaya yang dianut oleh karyawan lebih banyak melebur dengan budaya yang dianut oleh *owner* dan *supervisor* sehingga mereka mampu berkerja dengan baik di dalam perusahaan. Hanya sedikit sekali budaya-budaya yang juga melebur pada diri *owner* maupun *supervisor* terkait dengan budaya mereka. Namun peleburan budaya itu tidak tampak dengan jelas dan tidak berpengaruh pada *control* yang diterapkan, hanya membantu *owner* dan *supervisor* agar mampu berkomunikasi dengan lebih baik dengan mereka.

Dengan adanya peleburan budaya yang terjadi membuat baik *owner* maupun *supervisor* mampu berhubungan dengan baik dengan karyawan dan *customer* dan mampu memenuhi tuntutan dan kebutuhan dari *customer*. Selain itu, dengan adanya peleburan budaya membuat karyawan juga merasa nyaman dalam berkerja dan merasa diperhatikan, sehingga mereka merasa betah dalam berkerja dan membuat kelangsungan dari perusahaan menjadi lebih terjaga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acquaah, Moses. 2013. Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 4: 131-146.
- Anthony, Robert N., and Govindarajan, V. 2007. *Management Control Systems volume 10*. McGraw-Hill.
- Ananta, Aris, E. N. Arifin, M. S. Hasbullah, N. B. Handayani, and A. Pramono. 2015. *Demography of Indonesia's Ethnicity*. Institute of Southeast Asian Studies and BPS-Statistics Indonesia
- Biro Pusat Statistik, 2011. *Kewarganegaraan, Suku Bangsa, Agama, dan Bahasa Sehari-Hari Penduduk Indonesia: Hasil Sensus Penduduk 2010*, hal 17-18
- Carlock, Randel S, M. Kets de Vries, and E. Florent-Treacy. 2007. *Family Business International Encyclopedia of Organizational Studies*.
- Efferin, Sujoko, and W. Pontjoharyo. 2006. Chinese Indonesian Businesses in the Era of Globalization: Ethnicity, Culture, and the Rise of China. *Southeast Asia's Chinese Businesses in an Era of Globalization: Coping with the Rise of China*. Leo Suryadinata (Ed.). Institute of Southeast Asian Studies, Singapore: 102-161.
- Efferin, Sujoko, and T. Hopper. 2007. Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32: 223-262.
- Efferin, Sujoko, dan B. Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen Filosofi dan Aplikasi*. PT. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Goel, Sanjay, X. He, and R. Karri. 2011. Family involvement in a hierarchical culture: Effect of dispersion of family ownership control and family member tenure on firm performance in Chinese family owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 2: 199-206.

- Jayaram, Jayanth, M. Dixit, and J. Motwani. 2014. Supply chain management capability of small and medium sized family businesses in India: A multiple case study approach. *Int. J. Production Economics*, Vol. 147: 472-485.
- Hulshoff, Henriëtte. 2001. *Strategic Study Family Business in the Dutch SME sector: Definition and Characteristic*. EIM.
- Lim, Hermanto, and D. Mead. 2011. Chinese in Indonesia: A Background Study. *SIL Electronic Survey Report 2011-028*.
- Merchant, Kenneth A., and Van der Stede, W. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*. Financial Times/Prentice Hall. 2007.
- Tsamenyi, Mathew, I. Noormansyah, and S. Uddin. 2008. Management controls in family-owned businesses (FOBs): A case study of an Indonesian family-owned University. *Accounting Forum*, Vol. 32: 62-74.
- Tsang, Eric W.K. 2002. Learning from overseas venturing experience: The case of Chinese family businesses. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17: 21-40.